

# ZÁKONY LIDSKÉ PŘIROZENOSTI



Robert Greene

ZÁKONY  
LIDSKÉ PŘIROZENOSTI

*Robert Greene*



Autor bestsellerů *48 zákonů moci* nebo *Mistrovství* **ROBERT GREENE** strávil celý život studiem mocenských strategií a lidské povahy. Jeho knihy mají silné zastánce ve světě byznysu a jsou oceňovány nejrůznějšími odborníky, od válečných historiků až po největší hudebníky. Ve své šesté knize se věnuje nejdůležitějšímu tématu ze všech – porozumění pohnutkám a motivacím lidí, které si možná sami ani neuvědomují.

*Zákony lidské přirozenosti poskytují prvotřídní komplexní a hluboké informace o tom, jak efektivně jednat s našimi bližními. Greenova intenzivní zvědavost ohledně vnitřního fungování lidstva je nakažlivá, protože nás zve, abychom se k němu připojili jako spoluobjevitelé při jeho pátrání po tom, proč lidé, včetně nás samotných, dělají to, co dělají. Správně (a často) nám připomíná, že chceme-li porozumět druhým, musíme především pochopit, co děláme sami.*

– NEW YORK JOURNAL OF BOOKS

*Kniha je napsána poutavě a myšlenky jsou fascinující... všem by se nám hodily پوستřehy, které Greene poskytuje... nadějná kniha, která obhajuje svobodu a tvořivost.*

– QUARTZ

*V této podrobné a rozsáhlé příručce se Greene (Mistrovství) snaží ... proměnit čtenáře v „klidnějšího a strategičtějšího pozorovatele“, imunního vůči „emocionálním dramatům“. To jsou vznešené sliby, ale i skeptici po ponoření do Greenova přehledného textu uvěří. Překonání „zákona iracionality“ například vede ke schopnosti „otevřít svou mysl tomu, co se skutečně děje, na rozdíl od toho, co cítíte“. Greenovo promyšlené zkoumání sebe sama a společnosti přinese oddanému čtenáři osvěžující a oživující pohled.*

– PUBLISHERS WEEKLY



# ZÁKONY LIDSKÉ PŘIROZENOSTI



Robert Greene

# ZÁKONY LIDSKÉ PŘIROZENOSTI

Robert Greene

THE LAWS OF HUMAN NATURE  
Copyright © 2018 by Robert Greene, Inc.

Překlad: Lenka Adamcová  
(překlady všech citací jsou vlastním dílem překladatelky této knihy)

Jazyková korektura: Hana Jarčevská

Sazba: Nina Orlová

Obálka: Tereza Švarcová

Odpovědná redaktorka: Eliška Srncová

Tisk: FINIDR, s.r.o.



Vydalo Nakladatelství Audiolibrix  
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6  
v roce 2023 jako svou 38. publikaci  
První vydání

Připomínky: [audiolibrix.cz/pripominky](https://audiolibrix.cz/pripominky)  
Detail titulu: [audiolibrix.cz/zakony](https://audiolibrix.cz/zakony)  
Objednávky knih: [audiolibrix.cz/objednavky](https://audiolibrix.cz/objednavky)

Při diskusi o knize použijte hashtag #zakonyprirozenosti  
Kniha je dostupná také jako audiokniha  
na [audiolibrix.cz/zakony](https://audiolibrix.cz/zakony)

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2024  
Všechna práva vyhrazena  
[audiolibrix.cz/nakladatelstvi](https://audiolibrix.cz/nakladatelstvi)

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována  
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem  
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88407-33-1 (hardback)  
ISBN 978-80-88407-36-2 (epub)  
ISBN 978-80-88407-39-3 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

*Mé matce*





# Obsah

<b>Úvod</b> .....	15
<b>1. Ovládněte své emocionální já</b> .....	27
<i>Zákon iracionality</i>	
Vnitřní Athéna.....	27
Klíče k lidské přirozenosti.....	35
První krok: Rozpoznejte předpojatosti.....	42
Druhý krok: Uvědomte si spouštěcí faktory.....	45
Třetí krok: Strategie k probuzení racionálního já.....	51
<b>2. Proměňte lásku vůči sobě v empatii</b> .....	55
<i>Zákon narcismu</i>	
Narcistické spektrum.....	55
Čtyři příklady narcistických typů.....	67
<b>3. Prohlédněte lidské masky</b> .....	85
<i>Zákon hraní rolí</i>	
Druhá řeč.....	85
Klíče k lidské přirozenosti.....	92

Pozorovací schopnosti .....	95
Dešifrovací klíče .....	98
Umění vytváření dojmu .....	109
<b>4. Poznejte sílu lidského charakteru .....</b>	<b>113</b>
<i>Zákon patologického chování</i>	
Vzorec .....	114
Klíče k lidské přirozenosti .....	121
Známky charakteru .....	126
Toxické typy .....	131
Kvalitní charakter .....	137
<b>5. Staňte se nedosažitelným objektem touhy .....</b>	<b>141</b>
<i>Zákon lačnosti</i>	
Objekt touhy .....	141
Klíče k lidské přirozenosti .....	148
Strategie pro podnícení touhy .....	152
Nejvyšší touha .....	156
<b>6. Povznete se nad věc .....</b>	<b>159</b>
<i>Zákon krátkozrakosti</i>	
Chvilé šílenství .....	159
Klíče k lidské přirozenosti .....	167
Čtyři známky krátkozrakosti a strategie k jejich překonání .....	170
Prozíravý člověk .....	177
<b>7. Zmírněte odpor lidí tím, že potvrdíte jejich pojetí sebe sama .....</b>	<b>179</b>
<i>Zákon obranných tendencí</i>	
Hra o vliv .....	180
Klíče k lidské přirozenosti .....	189

Pět strategií pro dokonalé ovládnutí přesvědčovacích schopností .....	194
Pružná mysl – vlastní strategie.....	204
<b>8. Chcete-li změnit svůj život, změňte svůj postoj.....</b>	<b>209</b>
<i>Zákon autosabotáže</i>	
Vrcholná svoboda.....	209
Klíče k lidské přirozenosti .....	218
Omezený (negativní) postoj .....	222
Expanzivní (pozitivní) postoj .....	229
<b>9. Konfrontujte svou temnou stránku.....</b>	<b>237</b>
<i>Zákon potlačování</i>	
Temná stránka.....	237
Klíče k lidské přirozenosti .....	247
Odhalení stínu: Rozporuplné chování.....	253
Celistvý člověk.....	259
<b>10. Pozor na křehké ego .....</b>	<b>267</b>
<i>Zákon závidění</i> .....	267
Fatální přátelé .....	267
Klíče k lidské přirozenosti .....	277
Příznaky závidění.....	279
Typy závidivců.....	282
Spouštěče závidění.....	288
Překonání závidění.....	292
<b>11. Poznejte své hranice .....</b>	<b>297</b>
<i>Zákon grandiozity</i>	
Mámení úspěchu .....	297
Klíče k lidské přirozenosti .....	308
Grandiózní vůdce.....	316

Praktická grandiozita .....	320
<b>12. Znovu se spojte se svým mužským či ženským aspektem</b> .....	325
<i>Zákon genderové rigidity</i>	
Autentické pohlaví .....	326
Klíče k lidské přirozenosti .....	337
Typy genderových projekcí .....	343
Prvotní muž/žena .....	350
<b>13. Pokračujte dál s vědomím smyslu</b> .....	359
<i>Zákon bezúčelnosti</i>	
Hlas .....	360
Klíče k lidské přirozenosti .....	373
Strategie pro rozvíjení silného pocitu smyslu .....	380
Lákadlo falešného smyslu .....	386
<b>14. Nenechte se stáhnout dolů skupinou</b> .....	393
<i>Zákon konformity</i>	
Experiment v lidské přirozenosti .....	394
Klíče k lidské přirozenosti .....	408
Dvůr a jeho dvořané .....	424
Realistická skupina .....	431
<b>15. Přinuťte je, aby vás chtěli následovat</b> .....	439
<i>Zákon přelétavosti</i>	
Kletba nároků .....	440
Klíče k lidské přirozenosti .....	454
Strategie pro vybudování autority .....	462
Vnitřní autorita .....	468

<b>16. Uvědomujte si nepřátelství za milým zevněškem</b> .....	473
<i>Zákon agresivity</i>	
Sofistikovaný agresor .....	474
Klíče k lidské přirozenosti .....	490
Zdroj lidské agresivity .....	492
Pasivní agresivita – její strategie a jak jí čelit .....	501
Kontrolovaná agrese .....	509
<b>17. Využijte historickou příležitost</b> .....	517
<i>Zákon generační krátkozrakosti</i>	
Stoupající příliv .....	517
Klíče k lidské přirozenosti .....	534
Generační fenomén .....	536
Generační vzorce .....	540
Strategie pro využití ducha doby .....	547
Člověk mimo čas a smrt .....	551
<b>18. Rozjímejte o naší společné smrtelnosti</b> .....	557
<i>Zákon popírání smrti</i>	
Kulka v boku .....	557
Klíče k lidské přirozenosti .....	569
Filozofie života skrze smrt .....	572
<b>Poděkování</b> .....	581
<b>Vybraná literatura</b> .....	583
<b>Rejstřík</b> .....	589



## Úvod

*Pokud se setkáte s jakýmkoli neobvyklým projevem lidské zloby nebo hlouposti ... musíte si dát pozor a nenechat se jím rozčítit nebo se kvůli němu trápit. Musíte k němu přistupovat jako k pouhé další zkušenosti, dalšímu poznání – k nové skutečnosti, kterou je třeba brát v úvahu při studiu lidského charakteru. Váš přístup k němu nechtě je podoben pohledu mineraloga, který narazil na nějaký velmi osobitý vzorek nerostu.*

ARTHUR SCHOPENHAUER

V průběhu svého života se nevyhnutelně musíme zabývat celou škálou jedinců, kteří vyvolávají problémy a ztěžují a znepříjemňují nám život. Někteří z těchto jedinců jsou vedoucí nebo šéfové, jiní kolegové a další přátelé. Mohou být agresivní nebo pasivně agresivní, obecně si ale dokáží mistrně hrát s našimi emocemi. Často se na první pohled jeví jako okouzující a příjemně sebejistí, srší nápady a entusiasmem, a my podlehneme jejich kouzlu. Až když je příliš pozdě, zjišťujeme, že jejich sebejistota je iracionální a jejich nápady jsou nedomyšlené. Mezi našimi kolegy to mohou být ti, kteří ze skryté závisti sabotují naši práci nebo kariéru a usilovně se nás snaží srazit na kolena. Nebo to mohou být kolegové či zaměstnanci, u nichž se k našemu zděšení ukáže, že jim jde jen o vlastní prospěch a nás využívají jako odrazový můstek.

Podobné situace nás nevyhnutelně zastihnou nepřipravené, protože takové chování nečekáme. Tyto typy lidí nás často dostanou komplikovanými doprovodnými příběhy, jimiž ospravedlňují své chování nebo svalují vinu na nějakého obětího beránka. Dobře vědí, jak nás zmást a zatáhnout nás do dramatu, jež mají plně pod kontrolou. Můžeme protestovat, můžeme se zlobit, nakonec si ale



připadáme docela bezmocní – a neštěstí je hotové. Pak do našeho života vstoupí jiný podobný typ a příběh se opakuje.

Často si uvědomujeme obdobný pocit zmatení a bezmoci, když se jedná o nás samotné a o naše chování. Například zčistajasna řekneme něco, čím se dotkneme svého nadřízeného, kolegy nebo kamarádky – nejsme si tak úplně jisti, kde se to v nás vzalo, jsme ale frustrování, že nějaká zlost nebo napětí z našeho nitra prosáky navenek způsobem, jehož litujeme. Nebo se třeba s vervou vrhneme do nějakého projektu či plánu, jen abychom zjistili, že to byla značná pošetilost a zbytečná ztráta času. Nebo se například zamilujeme do člověka, který je pro nás přesně ten nesprávný typ a my to dobře víme, nedokážeme si ale pomoci. Divíme se, co nás to popadlo?

V takových situacích se stává, že upadneme do některého ze sebedestruktivních vzorců chování, jež zjevně nemáme pod kontrolou. Jako bychom v sobě měli nějakou cizí osobu, nějakého démona, který působí nezávisle na naší vůli a nutí nás dělat špatné věci. A tento cizinec v nás je hodně divný, nebo aspoň podivnější, než jak vnímáme sami sebe.

O těchto dvou jevech – škodlivých činech druhých lidí a našem občasném překvapivém jednání – můžeme říct, že obvykle nemáme ani tušení, co je způsobuje. Mohli bychom se spokojit s nějakým jednoduchým vysvětlením, například: „Ten člověk je zlý, je to sociopat,“ nebo „Něco mě zkrátka popadlo; to jsem nebyla já.“ Ale takové jednoduché popisy nevedou k žádnému porozumění ani není možné na jejich základě předcházet podobným vzorcům v budoucnosti. Pravda je taková, že my lidé žijeme na povrchu a emocionálně reagujeme na to, co lidé říkají a dělají. Utváříme si značně zjednodušené názory na druhé i na sebe. Spokojujeme se s tím nejsnazším a nejpohodlnějším vysvětlením.

Co kdybychom se ale mohli ponořit pod povrch, nahlédnout hluboko dovnitř a přiblížit se skutečným kořenům toho, co vyvolává lidské chování? Co kdybychom mohli porozumět tomu, proč se některých lidí zmocňuje závist a oni se snaží sabotovat naši práci, nebo proč jejich nepatřičná sebedůvěra způsobuje, že se vnímají jako nadřazení a neomylní? Co kdybychom dokázali skutečně pochopit, proč se lidé najednou chovají iracionálně a odhalují mnohem temnější stránku svého charakteru, nebo proč jsou vždy připraveni racionálně vysvětlit své chování, nebo proč se neustále obracíme na vůdčí osobnosti, které apelují na to nejhorší v nás? Co kdybychom se dokázali podívat hluboko dovnitř, poznat skutečný charakter člověka a vyhnout se díky tomu špatným pracovním i osobním vztahům, jež by nám jinak způsobily velké emocionální škody?

Kdybychom skutečně chápali kořeny lidského chování, bylo by pro destruktivní typy lidí mnohem obtížnější působit svým počínáním v našem životě

škody. Nenechali bychom se tak snadno obalamutit a svést na scestí. Dokázali bychom předvídat jejich nečisté a manipulativní manévry a prohlédnout jejich zastírací taktiky. Nenechávali bychom se zatahovat do jejich dramát a předem bychom si uvědomovali, že se snaží vyvolat v nás zájem a dostat nás pod kontrolu. Díky schopnosti pochopit podstatu jejich charakteru bychom je nakonec připravili o jejich moc.

A co kdybychom podobně sami u sebe dokázali nahlédnout do vlastního nitra a uvědomit si zdroj našich problematických emocí a to, proč často navzdory našim přáním řídí naše chování? Co kdybychom dokázali pochopit, co nás nutí toužit po tom, co mají druzí, nebo se tak silně ztotožňovat s nějakou skupinou, že cítíme opovržení těmi, kdo se nacházejí mimo ni? Co kdybychom měli možnost zjistit, co způsobuje, že lžeme o tom, kým jsme, nebo že od sebe neúmyslně lidi odháníme?

Schopnost jasněji porozumět onomu cizinci v nás by nám pomohla uvědomit si, že to vůbec není žádná cizorodá entita, ale naše nedílná součást, a že jsme mnohem tajemnější, složitější a zajímavější, než jsme si kdy představovali. A s tímto vědomím bychom byli schopni prolomit negativní vzorce ve svém životě, přestat sami sebe omlouvat a mohli bychom získat lepší kontrolu nad tím, co děláme a co se nám děje.

Takto jasný pohled na sebe samé i na ostatní by mohl změnit běh našeho života v mnoha ohledech, nejdřív si ale musíme vyjasnit jeden mylný názor: o svém chování máme tendenci se domnívat, že je povětšinou vědomé a záměrné. Představa, že nemáme své konání vždy pod kontrolou, je děsivá, *ve skutečnosti tomu tak ale opravdu je*. Jsme vystaveni silám vycházejícím z hloubi našeho nitra, jež řídí naše chování a působí pod hladinou našeho vědomí. Vidíme výsledky – své myšlenky, nálady a činy – máme ale jen nepatrný vědomý přístup k tomu, co skutečně vzbuzuje naše emoce a žene nás k určitému způsobu chování.

Podívejme se například na svou zlost. Obvykle jako příčinu této emoce identifikujeme některého jedince či skupinu. Kdybychom ale byli upřímní a podívali se trochu hlouběji, zjistili bychom, že spouštěče naší zlosti nebo frustrace mají hlubší kořeny. Může to být něco z našeho dětství nebo nějaký konkrétní soubor okolností, co tuto emoci spouští. Pokud se díváme pozorně, můžeme rozlišit určitý vzorec – když se stane to nebo ono, rozzlobíme se. Ale ve chvíli, kdy se zlobíme, nepřemýšlíme logicky – emoce námi cloumá a my jen ukazujeme prstem. Něco podobného bychom mohli říct o celé škále emocí, které prožíváme – konkrétní typy událostí spouští náhlou důvěru, nebo nejistotu, úzkost, či přitažlivost k určitému konkrétnímu člověku, nebo touhu po pozornosti.

Budeme tomuto souboru sil, jež nás z hloubi různě tahají a tlačí, říkat *lidská přirozenost*. Lidská přirozenost pramení ze specifického uspořádání našeho mozku, z nastavení našeho nervového systému a ze způsobu, jak my lidé zpracováváme emoce, což se vše vyvíjelo a objevovalo v průběhu asi tak pěti milionů let naší evoluce jako druhu. Mnoho detailů naší přirozenosti můžeme připsat zvláštní cestě, kterou jsme prošli při vývoji coby sociální živočichové, abychom si zajistili přežití – učili jsme se spolupracovat s ostatními, na vysoké úrovni koordinovat své konání se skupinou, vytvářeli jsme si nové formy komunikace a způsoby udržování disciplíny v rámci skupiny. Tato raná vývojová stadia v nás dál přežívají a předurčují naše chování i v moderním, sofistikovaném světě, v němž žijeme.

Jako jeden z příkladů si můžeme uvést lidské emoce. Přežití našich dávných předků záviselo na jejich schopnosti komunikovat mezi sebou už dlouho před vynalezením jazyka. Vyvíjely se u nich nové a složité emoce – radost, stud, vděčnost, žárlivost, zášť atd. Znamky těchto emocí jim bylo možné číst přímo ve tváři, což sdělovalo jejich nálady rychle a účinně. Stali se extrémně citlivými vůči emocím ostatních, k pevnějšímu semknutí členů skupiny dohromady – ke společnému prožívání radosti nebo zármutku – nebo udržení jednotnosti tváří v tvář nebezpečí.

Do současnosti jsme my lidé vysoce citliví vůči náladám a emocím ostatních kolem nás, což nás nutí k celé řadě reakcí – nevědomě druhé napodobujeme, chceme to, co mají oni, propadáme nakažlivým emocím, jako je zlost nebo rozhořčení. Představujeme si, že jednáme na základě vlastní svobodné vůle, aniž bychom si byli vědomi, jak hluboce naše vnímavost vůči emocím druhých ve skupině ovlivňuje to, co děláme a jak reagujeme.

Můžeme si vyjmenovat další síly, jež se vynořily z této hluboké minulosti a podobným způsobem formují naše každodenní chování. Například naše potřeba neustále se porovnávat a poměřovat si vlastní hodnotu prostřednictvím svého statutu je vlastnost, kterou je možné zaznamenat u všech kultur lovců a sběračů, a dokonce i mezi šimpanzi, stejně jako naše kmenové instinkty, jež nás nutí dělit lidi na ty uvnitř našeho kruhu a ty zvenčí. K těmto primitivním sklonům můžeme přidat naši potřebu přetvářovat se, a maskovat tak jakékoli chování, které není kmenem vnímáno pozitivně, což vede ke vzniku stínové osobnosti složené ze všech temných tužeb, jež jsme kdy v sobě potlačili. Naši předkové chápali tento stín a jeho nebezpečnost a představovali si, že jeho původem jsou duchové a démoni, které je třeba vymítat. My se spoléháme na jiný mýtus – „něco mě popadlo“.

Jakmile tento primární proud, tato síla v nás dosáhne úrovně vědomí, musíme na ni reagovat a děláme to v závislosti na svém založení a na okolnostech.

Obvykle se spokojíme s povrchním vysvětlením, bez skutečného pochopení podstaty problému. Kvůli konkrétnímu způsobu, jak jsme se vyvíjeli, existuje těchto sil lidské přirozenosti omezené množství a vedou k chování zmíněnému výše, mimo jiné k závisti, nadutosti, iracionálnosti, krátkozrakosti, konformismu, agresivitě a pasivní agresivitě. Vedou také k empatii a dalším pozitivním formám lidského chování.

Po tisíce let bylo naším osudem velkou měrou tápat ve stínu, co se porozumění sobě samým a naší vlastní přirozenosti týče. Byli jsme obětí mnoha iluzí o živé bytosti zvané člověk – představovali jsme si, že máme magický původ v božském zdroji, že jsme vznikli z andělů, nikoli z primátů. Jakékoli náznaky naší primitivní podstaty a našich zvířecích kořenů nám připadaly hluboce znepokojivé a cítili jsme nutnost popírat a potlačovat je. Své temné impulsy jsme zakrývali všemi možnými omluvami a vysvětleními, díky čemuž některým lidem snáze prošlo to nejnepatřičnější chování. Ale konečně jsme v bodě, kdy můžeme překonat svůj odpor vůči pravdě ohledně toho, kým skutečně jsme, a to za pomoci zásadních vědomostí, které jsme už o své lidské přirozenosti nashromáždili.

Můžeme zužitkovat rozsáhlou literaturu z oblasti psychologie, jež se nakučila v průběhu uplynulých sto let, včetně podrobných studií dětství a vlivu našeho raného vývoje (Melanie Klein, John Bowlby, Donald Winnicott), stejně jako textů o kořenech narcismu (Heinz Kohut), o stínových stránkách naší osobnosti (Carl Jung), o původu naší empatie (Simon Baron-Cohen) a o konfiguraci našich emocí (Paul Ekman). Můžeme nyní zužitkovat velký vědecký pokrok, jenž nám může pomoci porozumět sobě samým – studie mozku (Antonio Damasio, Joseph E. LeDoux, o našem jedinečném biologickém uspořádání (Edward O. Wilson), o vztahu mezi tělem a myslí (V. S. Ramachandran), o primátech (Frans de Waal) a lovcích-sběračích (Jared Diamond), o našem ekonomickém chování (Daniel Kahneman) a o tom, jak fungujeme ve skupinách (Wilfred Bion, Elliot Aronson).

Můžeme sem zařadit také práci některých filozofů (Arthura Schopenhauera, Friedericha Nietzscheho, Josého Ortegy y Gasseta), kteří osvětlili mnohé z aspektů lidské přirozenosti, i vhledy mnoha romanopisců (George Eliota, Henryho Jamese, Ralpa Ellisona), kteří často bývají nejcitlivější vůči skrytým stránkám našeho chování. A konečně můžeme přidat i v současnosti rychle se rozrůstající sbírku životopisů, odhalujících lidskou přirozenost do hloubky a v akci.

Tato kniha je pokusem o shromáždění těchto ohromných zdrojů vědomostí a myšlenek z různých oborů (hlavní zdroje informací najdete v Použité literatuře), snahou poskládat dohromady přesný a poučný návod k lidské přirozenosti založený na důkazech, nikoli na různých stanoviscích nebo morálních

soudech. Jedná se o brutálně realistické zhodnocení našeho druhu, jež dopodrobna rozebírá, kým skutečně jsme, abychom mohli fungovat na základě větší informovanosti.

Považujte *Zákony lidské přirozenosti* za jakousi dešifrovací příručku pro rozluštění lidského chování – běžného, podivného i destruktivního, zkrátka v celé jeho bohaté škále. Každá kapitola se zabývá určitým aspektem neboli zákonem lidské přirozenosti. Můžeme tyto aspekty označovat jako zákony, protože pod vlivem těchto elementárních sil máme my lidé tendenci reagovat relativně předvídatelným způsobem. Každá kapitola obsahuje příběhy některé či některých proslulých osobností, jež dokládají daný zákon (negativně nebo pozitivně), spolu s nápady a strategiemi, jak se vypořádat sami se sebou i s ostatními pod vlivem daného zákona. Každá kapitola končí částí o tom, jak tuto základní lidskou sílu proměnit v něco pozitivnějšího a produktivnějšího, abychom už nebyli jen pasivními otroky lidské přirozenosti, ale aktivně ji transformovali.

Možná budete v pokušení považovat tyto vědomosti za tak trochu zastaralé. Může vám připadat, že už jsme koneckonců tak sofistikovaní a technologicky pokročilí, tak progresivní a osvícení, že jsme překonali své primitivní kořeny a procházíme procesem přepisování své přirozenosti. Ve skutečnosti je tomu ale právě naopak – nikdy jsme nebyli víc v područí lidské přirozenosti a jejího destruktivního potenciálu než nyní. A pokud tento fakt ignorujeme, zahráváme si s ohněm.

Podívejte se na to, jak intenzivně dokáží naše emoce rozjitřit sociální média, kde na nás soustavně působí virální efekty a kde nás ti nejmanipulativnější lídři mají možnost snadno zneužívat a ovládat. Podívejte se na agresivitu, jež se v současnosti otevřeně projevuje ve virtuálním světě, kde je mnohem snazší dát bez následků volný průchod našim temným stránkám. Všimněte si, jak díky možnosti komunikovat tak rychle s tolika lidmi naše sklony srovnávat se s ostatními, závidět a budovat si sociální pozici získáváním pozornosti zesílily. A nakonec si uvědomte naše kmenové sklony a to, jak nyní našly dokonalé prostředí, v němž mohou fungovat – můžeme si najít skupinu, s níž se ztotožníme, upevnit své kmenové názory ve virtuální komnatě ozvěn a demonizovat všechny zvenčí, což vede k hromadnému zastrašování. Potenciální škody, které může primitivní stránka naší přirozenosti napáchat, se jen zvýšily.

Je to prosté. Lidská přirozenost je silnější než kterýkoli jedinec, kterákoli instituce nebo technický vynález. Koneckonců právě ona dává podobu naší tvorbě, aby zpodobnila sama sebe a své primitivní kořeny. Zahrává si s námi jako s figurkami na šachovnici.

Ignorujte tyto zákony, ale děláte to na vlastní nebezpečí. Pokud se odmítnete smířit s lidskou přirozeností, jen sami sebe odsoudíte k životu na základě vzorců, jež jsou mimo vaši kontrolu, a k pocitům zmatení a bezmoci.

*ZÁKONY LIDSKÉ PŘIROZENOSTI* vám mají umožnit nahlédnout do všech aspektů lidského chování a osvětlit vám jeho ústřední příčiny. Pokud se jimi necháte vést, radikálně se změní váš způsob vnímání lidí a váš celkový přístup k jednání s nimi. Zásadně se také změní to, jak vnímáte sami sebe. Tyto změny proběhnou následujícím způsobem:

*Zaprvé budou Zákony působit tak, že z vás udělají klidnějšího a strategičtějšího pozorovatele lidí a pomohou vám osvobodit se od všech emocionálních dramát, jež vás zbytečně vyčerpávají.*

Přítomnost jiných lidí nevyhnutelně podněcuje naše úzkosti a nejistoty ohledně toho, jak nás ostatní vnímají. Jakmile v nás tyto emoce začnou oživat, začíná být velmi obtížné sledovat lidi, protože naši pozornost přitahují naše vlastní pocity a to, co lidé říkají a dělají, hodnotíme z *osobního* pohledu – mají mě rádi, nebo ne? Zákony vám pomohou vyhnout se této pasti, protože vám odhalí, že lidé obvykle řeší emoce a záležitosti s kořeny velmi hluboko ve vlastním nitru. Prožívají určité touhy a zklamání, jež mají původ v době roky či desetiletí před jejich setkáním s vámi. Vy jste jim zkřížili cestu v určitém okamžiku a stali se příhodným cílem pro jejich zlost nebo frustraci. Promítají si na vás některé z charakteristik, které chtějí vidět. Ve většině případů to ani nijak nesouvisí s vámi jako jedincem.

Nemělo by vás to znepokojovat, ale osvobozovat. Tato kniha vás naučí, jak si přestat brát osobně narážky, projevy lhostejnosti nebo podrážděnost druhých. Čím lépe to pochopíte, tím snazší pro vás bude nereagovat s emocemi, ale spíš se snahou pochopit, odkud by jejich chování mohlo pramenit. Budete se přitom cítit mnohem klidnější. A jakmile si tento přístup důkladně osvojíte, budete méně náchylní k moralizování a kritizování lidí. Místo toho je i s jejich nedostatky přijmete jako součást lidské přirozenosti. Budou vás mít raději, protože z vás budou cítit váš tolerantní přístup.

*Zadruhé: Zákony z vás udělají mistry ve výkladu signálů, které lidé neustále vysílají, což vám zaručí mnohem lepší schopnost posoudit jejich charakter.*

Běžně, když věnujeme pozornost chování lidí, uspěchaně třídíme jejich činy do kategorií, děláme předčasné závěry a z toho nám pak vycházejí úsudky založené na naší předpojatosti. Nebo přijímáme jejich účelová vysvětlení. Zákony vás osvobodí od tohoto návyku, protože vám jasně ukáží, jak snadné je mylně chápat lidi a jak zavádějící může být první dojem. Přibrzdíte, přestanete považovat svůj první dojem za bernou minci a místo toho se naučíte *analyzovat*, co vidíte.

Budete uvažovat z hlediska protikladů – když lidé nepokrytě dávají najevo nějakou vlastnost, jako je sebejistota nebo silná maskulinita, s největší pravděpodobností tím zakrývají opačnou skutečnost. Uvědomíte si, že lidé neustále hrají nějaké divadlo pro své publikum a dávají okázale najevo svou pokrokovost

a morálnost, jen aby lépe zamaskovali své stinné stránky. Uvidíte známky toho, jak tento stín prosakuje do jejich každodenního života. Pokud lidé udělají něco, co se vymyká jejich povaze, uvědomíte si: co se jeví jako netypické, často bývá známkou jejich pravého charakteru. Pokud jsou lidé v jádru leniví nebo pošetilí, zanechávají nepatrné stopy těchto svých vlastností v detailech, které můžete zachytit dlouho předtím, než vás jejich chování nějak poškodí. Schopnost poznat skutečnou hodnotu lidí, úroveň jejich loajality a svědomitosti, je jednou z nejdůležitějších dovedností, jimiž můžete disponovat. Pomůže vám vyhnout se najímání nevhodných zaměstnanců a špatným partnerským a jiným vztahům, jež by vám mohly znepríjemnit nebo pokazit život.

*Zatřetí: Zákony vám pomohou zvládat setkání s toxickými jedinci, kteří vám nevyhnutelně zkříží cestu a často mohou způsobovat dlouhodobé emocionální škody.*

Agresivní, nepřející a manipulativní lidé se obvykle těmito vlastnostmi neprezentují. Naučí se působit na první dojem sympaticky, používají lichotky a další prostředky, aby vás odzbrojili. Když nás pak překvapí svým nekalým chováním, připadáme si zrazení, jsme rozzlobení a bezmocní. Vytvářejí neustálý tlak s vědomím, že tím zahltní naši mysl svou přítomností, a dvojnásob nám tak ztíží schopnost jasně uvažovat nebo strategizovat.

Zákony vás naučí, jak tyto typy lidí rozpoznat předem, což pro vás bude nejsilnější součástí obrany proti nim. Pak se jim buď můžete vyhnout, nebo jejich manipulativní chování předvídat. Nebudete tudíž nepříjemně překvapeni a dokážete si snáz udržet emocionální rovnováhu. Naučíte se tyto lidi mentálně usměrnit a zaměřit se na evidentní slabosti a nejistoty skryté za celou jejich pompézností. Nepodlehnete jejich osobnímu mýtu, čímž neutralizujete zastrašovací taktiku, na niž se spoléhají. Vysmějete se jejich zastíracím manévřům a propracovaným vysvětlením jejich sobeckého chování. Vaše schopnost zachovat klid je dovede k zuřivosti a často způsobí, že zajdou příliš daleko nebo udělají nějakou chybu.

Místo aby vás podobná setkání deprimovala, můžete je dokonce začít vnímat jako příležitosti ke zdokonalování vlastního sebeovládání a k vlastnímu zocelení. Pokud vyzrajete na byt' jen jediného takového člověka, dodá vám to velkou dávku sebevědomí a přesvědčení, že se dokážete vypořádat s tím nejhorším z lidské přirozenosti.

*Začtvrté: Zákony vás naučí skutečným nástrojům pro motivování a ovlivňování lidí, což vám výrazně usnadní cestu životem.*

Pokud se normálně setkáme s odporem vůči svým nápadům nebo plánům, nemůžeme si pomoci a snažíme se přímo změnit názory lidí dohadováním, poučováním nebo přesvědčováním, což je všechno zahání ještě víc do defenzivy. Tyto Zákony vás naučí, že lidé jsou přirozeně tvrdohlaví a vzdorují snahám

o ovlivňování zvenčí. Jakékoli úsilí v tomto směru musíte začít zmírněním jejich odporu a nikdy nesmíte neúmyslně živit jejich defenzivní tendence. Naučíte se rozpoznávat jejich nejistoty, abyste je nikdy bezděčně nerozdmýchávali. Budete uvažovat z hlediska *jejich* vlastních zájmů a jejich samolibosti na základě toho, o čem se potřebují utvrzovat.

Díky pochopení nestálosti emocí se naučíte, že neúčinnějším prostředkem k ovlivňování je změnit vlastní náladu a přístup. Lidé reagují na vaši energii a chování víc než na vaše slova. Zbavíte se jakékoli defenzivnosti na své straně. Vaše uvolněnost a skutečný zájem o druhé na ně bude mít pozitivní až hypnotický vliv. Naučíte se, že ve vedoucí pozici je vaším nejlepším prostředkem pro získání lidí na svou stranu nastolení správné nálady pomocí vašeho přístupu, empatie a pracovní etiky.

*Zapáté: Zákony vás donutí uvědomit si, jak hluboce působí síly lidské přirozenosti ve vás, a poskytnou vám sílu změnit vlastní negativní vzorce.*

Pokud čtete nebo slyšíme o temnějších stránkách lidské povahy, obvykle máme přirozeně tendenci vylučovat z toho sami sebe. Vždycky je to ten druhý, kdo je narcista, iracionální, závistivý, afektovaný nebo pasivně agresivní. U sebe téměř vždy vidíme jen ty nejlepší úmysly. Pokud sejdem z správné cesty, bývá to vinou okolností nebo lidí, kteří nás donutili reagovat negativně. Zákony vás jednou provždy z tohoto sebeklamu probudí. Všichni jsme ze stejného těsta a máme ty samé sklony. Čím dřív si to uvědomíte, tím větší sílu budete mít k překonání těchto negativních vlastností u sebe samých. Prozkoumáte a zjistíte vlastní motivace, podíváte se na vlastní stín a uvědomíte si své pasivně agresivní sklony. Bude pak pro vás výrazně snazší zaregistrovat takové rysy u druhých.

S vědomím, že nejste lepší než ostatní, jak jste si možná představovali, také získáte na větší pokoře. Nevzbudí to ve vás pocit provinění ani sklíčenosti ze sebe-poznání, ale právě naopak. Sami sebe přijmete jako celistvého jedince s dobrými i špatnými stránkami a sestoupíte z falešného piedestalu světce. Uleví se vám od vlastního pokrytectví a získáte větší volnost být sami sebou. Tato vaše vlastnost k vám bude lidi přitahovat.

*Zašesté: Zákony vás promění v empatictějšího jedince a umožní vám vytvářet si hlubší a uspokojivější vazby s lidmi kolem vás.*

My lidé se rodíme s obrovskou schopností chápat lidi na úrovni více než jen intelektuální. Je to schopnost, která se vyvinula u našich dávných předků a díky níž se naučili vytušit nálady a pocity ostatních tak, že se vžili do jejich úhlu pohledu.

Zákony vás naučí, jak tuto latentní schopnost oživit na nejvyšší možnou úroveň. Naučíte se pozvolna utišit soustavný vnitřní monolog a lépe naslouchat. Vycvičíte se v co nejlepším vnímání pohledu druhých. Budete využívat vlastní představivost a zkušenosti, aby vám pomohly cítit to, co asi mohou cítit oni.



Pokud vám lidé popisují něco bolestného, máte své vlastní bolestné okamžiky, jichž můžete využít jako analogie. Nebudete pouze intuitivní, spíše budete analyzovat informace shromážděné tímto empatickým přístupem a získáte tak hlubší náhledy. Budete neustále oscilovat mezi empatií a analyzováním, aktualizovat svá pozorování a zvyšovat svou schopnost nahlížet na svět očima druhých. Všimnete si fyzického pocitu propojenosti s druhými lidmi, který se v důsledku tohoto přístupu objeví.

Při tomto procesu budete potřebovat určitou úroveň pokory. Nikdy nemůžete přesně vědět, co si lidé myslí, a snadno se můžete mýlit. Nesmíte tudíž spěchat se závěry. Musíte zůstat přístupní dalším informacím. Lidé jsou komplikovanější, než si dokážete představit. Vaším cílem je lépe pochopit jejich úhel pohledu. Při tomto procesu se vaše schopnosti budou chovat jako nějaký sval, který získává na síle, čím víc ho procvičujete.

Kultivace takové empatie s sebou přinese nespočet výhod. My všichni jsme pohlaceni sami sebou, uzavřeni ve vlastních světech. Pokud nás něco vytáhne z vlastní ulity a do světa někoho jiného, je to léčivý a osvobozující prožitek. Na filmech a jakékoli formě fiktivních příběhů nás přitahuje právě možnost vstoupit do mysli a pohledu lidí tak moc odlišných od nás samotných. Díky této praxi se změní celý váš způsob myšlení. Naučíte se oprostít se od předsudků, být vědomě přítomní v každém okamžiku a neustále si upravovat své názory na lidi. Zjistíte, že tato přizpůsobivost ovlivňuje váš přístup k problémům obecně – uvědomíte si, že se zaobíráte dalšími možnostmi, díváte se na věci z alternativních úhlů. Právě to je podstatou kreativního myšlení.

*A nakonec Zákony změní způsob, jak vnímáte vlastní potenciál. Umožní vám uvědomit si vyšší, ideální já v sobě, jež byste měli vynést na světlo světa.*

Dá se říct, že my lidé v sobě máme dvě protichůdná já – nižší a vyšší. To nižší obvykle bývá silnější. Jeho impulzy nás vtahují do emotivních reakcí a defenzivních postojů a vyvolávají v nás pocity bohorovnosti a nadřazenosti nad ostatními. Nutí nás chápat se bezprostředních potěšení a rozptýlení a vždy se ubírat cestou nejmenšího odporu. Způsobuje, že přijímáme názory a myšlenky druhých a ztrácíme se ve skupině.

Impulzy vyššího já cítíme, když nás něco vytahuje z našeho světa, když se chceme hlouběji spojit s ostatními, když se snažíme nechat svou mysl pohltnout prací, myslet místo reagování, kráčet vlastní cestou v životě a objevit, co nás činí jedinečnými. Nižší já je animálnější a reaktivnější stránkou naší přirozenosti a tou, k níž snadno sklouzneme. Vyšší je opravdověji lidskou stránkou naší přirozenosti, stránkou, jež nás činí ohleduplnějšími a více si vědomými sebe samých. Jelikož je vyšší impuls slabší, spojení s ním vyžaduje úsilí a pochopení podstaty.

Všichni ve skutečnosti toužíme odhalit v sobě ideální já, protože jen díky rozvíjení této své stránky se cítíme doopravdy naplnění. Tato kniha vám pomůže to zrealizovat tak, že vám umožní uvědomit si potenciálně pozitivní a aktivní elementy obsažené v každém zákoně.

S vědomím lidské tendence k iracionálnosti se naučíte uvědomovat si, jak vaše emoce ovlivňují vaše myšlení (1. kapitola). Umožní vám to nenechat se jimi ovládat a zaujmout skutečně racionální postoj. S vědomím, jak náš přístup k životu ovlivňuje to, co se nám děje, a jak přirozená je tendence naší mysli uzavírat se ze strachu (8. kapitola), se naučíte vybudovat si postoj expanzivní a nebojácný. Vědomí si vlastní tendence srovnávat se s ostatními (10. kapitola) ji využijete jako podnět ke snaze uspět ve společnosti díky své vynikající práci a k obdivu vůči těm, kdo dosáhli velkých věcí, jejichž příkladem se necháte inspirovat. Tento trik budete využívat na všechny primární vlastnosti za pomoci svých rozšířených znalostí lidského charakteru, abyste odolali silnému nutkání své nižší přirozenosti.

Uvažujte o této knize následujícím způsobem: chystáte se vstoupit do učení v oboru podstaty lidského charakteru. Budete si rozvíjet určité dovednosti – jak pozorovat a hodnotit vlastnosti lidí kolem sebe a jak nahlížet do hlubin vlastního nitra. Budete pracovat na odhalení vlastního vyššího já a na jeho vynesení na povrch. A za pomoci praxe se stanete mistry v tomto umění, schopnými překazit ty nejhorší úmysly, s nimiž by k vám druzí mohli přistupovat, a proměníte se v racionálnějšího, sebeuvědomělejšího a produktivnějšího jedince.

*Člověk se stane lepším jen tehdy, donutíte-li ho uvidět, jaký je.*

ANTON PAVLOVIČ ČECHOV



# 1.

## Ovládněte své emocionální já



### *Zákon iracionality*

*Rádi si představujete, že máte pod kontrolou vlastní osud, že vědomě plánujete průběh svého života nejlíp, jak dokážete. Velkou měrou si ale nejste vědomi, jak hluboce vás ovládají vaše emoce. Nutí vás přiklánět se k myšlenkám, jež konejší vaše ego. Nutí vás hledat důkazy potvrzující to, čemu už chcete věřit. Nutí vás vidět to, co vidět chcete v závislosti na svém momentálním rozpoložení, a toto odtržení od reality je zdrojem špatných rozhodnutí a negativních vzorců, které vám následně komplikují život. Racionalita je schopnost potlačovat tyto emocionální vlivy, nereagovat bezprostředně, ale uvažovat, otevřít mysl tomu, co se skutečně odehrává, nikoli tomu, co cítíte. Není to samozřejmost. Jedná se o schopnost, kterou je potřeba rozvíjet, díky níž si ale uvědomíte svůj nejvyšší potenciál.*

### **Vnitřní Athéna**

Jednoho dne koncem roku 432 před naším letopočtem se k občanům Athén donesly jisté zneklidňující zprávy: do města dorazili představitelé městského státu Sparta a předložili athénské vládní radě novou mírovou dohodu s tím, že pokud Athéňané s jejími podmínkami nebudou souhlasit, Sparta jim vyhlásí

válku. Sparta byla úhlavním nepřítelem Athén a v mnoha ohledech jejím pravým opakem. Athény vládly tamnímu společenství demokratických států, zatímco Sparta byla představitelem svazku oligarchií známého jako peloponéský spolek. Athéňané se spoléhali na své námořnictvo a na své bohatství – byla to přední obchodní velmoc ve Středomoří. Sparta byla závislá na své armádě. Jednalo se o plně vojenský stát. Do té doby se tyto dvě velmoci povětšinou vyhýbaly přímé konfrontaci, protože její důsledky by byly devastující – poražená strana nejen že by mohla ztratit vliv v dané oblasti, ale byl by ohrožen celý její způsob života – v případě Athén nepochybně jejich demokracie a bohatství. Válka se ale v tu chvíli zdála nevyhnutelná a ve městě se rychle rozhostil pocit blížící se zkázy.

Po několika dnech se Athéňané sešli na pahorku Pnyx nad Akropolí, aby tam diskutovali o spartském ultimátu a rozhodli se, co podniknout. Shromáždění bylo otevřené pro všechny mužské obyvatele a toho dne se jich na kopci mačkalo téměř deset tisíc, aby se zúčastnili rozpravy. Ti bojovnější z nich byli velmi rozčilení – Athény by měly převzít iniciativu a zaútočit na Spartu jako první, říkali. Jiní jim připomínali, že v bitvách na pevnině je spartská armáda téměř neporažitelná. Takový přímý útok na Spartu by jí hrál do karet. Umírnění se přikláněli k přijetí mírové smlouvy, ale jak zase mnozí poukazovali, projevíli by tím strach a Sparťanům dodali odvahy. Jen by jim poskytli víc času na zvětšení jejich armády. Debata se přelévala ze strany na stranu, emoce vřely, lidé křičeli a žádné uspokojivé rozhodnutí nebylo v dohledu.

Na sklonku odpoledne pak dav najednou ztichl, když z něj vystoupila známá osobnost, aby shromáždění oslovila. Byl to Periklés, zkušený athénský státník a politik, jemuž v té době bylo už přes šedesát let. Periklés byl lidem milovaný a jeho názor měl mít větší váhu než jakýkoli jiný, ale přes veškerou úctu Athéňanů vůči němu byl považován za velmi svérázného vůdce – spíše filozofa než politika. Pro ty, kdo byli dost staří, aby pamatovali začátky jeho kariéry, bylo skutečně překvapivé, jak mocným a úspěšným se stal. Nic nedělal obvyklým způsobem.

V raných letech své demokracie, než se na scéně objevil Periklés, dávali Athéňané přednost určitému osobnostnímu typu vůdců – mužům, kteří dokázali inspirativně a přesvědčivě hovořit a měli smysl pro dramatickost. Na bitevním poli se tito muži nebáli riskovat. Často prosazovali vojenská tažení, do jejichž čela by se mohli postavit a která by jim skýtala příležitosti k získání slávy a pozornosti. Svou kariéru podporovali tím, že na shromáždění zastupovali určité skupiny občanů – vlastníky půdy, vojáky, aristokracii – a dělali vše, co mohli, aby prosadili jejich zájmy. To vedlo k velkým politickým rozkolům. Vůdci přicházeli a odcházeli, stoupali na výsluní a upadali v zapomnění v několikaletých cyklech, pro Athéňany to ale bylo v pořádku. Nedůvěřovali nikomu, kdo setrval u moci příliš dlouho.

Pak kolem roku 463 před naším letopočtem do veřejného života vstoupil Periklés a athénská politika už nikdy neměla být stejná jako dřív. Jeho první krok byl nejneobyčejnější ze všech. Přestože pocházel z význačné aristokratické rodiny, spojil se s rostoucí nižší a střední třídou ve městě – s farmáři, s veslaři z námořnictva, s řemeslníky, kteří byli chloubou Athén. Usiloval o posílení jejich hlasu ve Shromáždění a poskytoval jim v rámci demokracie větší moc. Nevedl žádnou malou frakci, ale většinu athénských občanů. Zdálo se nemožné zvládnout tak velkou masu lidí s jejich rozličnými zájmy, on ale tak zapáleně usiloval o zvýšení jejich moci, že si postupně získal jejich důvěru a podporu.

Jak jeho vliv narůstal, začal se ve Shromáždění prosazovat a měnit jeho politiku. Vyjadřoval se proti rozšiřování athénské demokratické říše. Obával se, že by Athéňané mohli přecenit své síly a ztratit nad říší kontrolu. Usiloval o upevnění říše a o posílení již existujících spojenectví. Když přišlo na válku a na službu na postu generála, snažil se válečná tažení omezovat a vítězit prostřednictvím obratných manévřů s minimálními ztrátami na životech. Mnohým to připadalo nehrdinské, ale protože byl tento přístup účinný, vstoupilo město do období nebyvalé prosperity. Žádné zbytečné války už nevyčerpávaly státní pokladnu a říše fungovala snáz než kdy předtím.

Co Periklés dělal s narůstajícím přebytkem peněz, občany udivovalo a ohromovalo. Místo aby prostředky využíval k získávání politických výhod, inicioval v Athénách rozsáhlý projekt budování veřejných staveb. Všechny proslulé athénské řemeslníky povolal do práce a zadal jim výstavbu chrámů, divadel a koncertních sálů. Kam se člověk podíval, získávalo město nadpozemskou krásu. Upřednostňoval formu architektury, která odrážela jeho vnímání estetiky – uspořádanou, vysoce geometrickou, monumentální, nicméně oku lahodící. Jeho největší zakázkou byl Parthenón s obrovskou dvanáctimetrovou sochou Athény. Athéna, bohyně moudrosti a praktické inteligence, byla vůdčím duchem Athén. Představovala všechny hodnoty, které se Periklés snažil prosazovat. Periklés samotný tak proměnil vzhled a ducha Athén, které vstoupily do zlatého věku všech umění a věd.

Snad nejpodivnější Periklovou vlastností byl jeho styl mluveného projevu – umírněný a důstojný. Nepouštěl se do obvyklé vzletné rétoriky. Posluchače se snažil přesvědčit za pomoci nevyvratitelných argumentů. Sledování zajímavého proudu jeho logiky lidi nutilo víc poslouchat a lépe vnímat. Tento styl byl podmanivý a uklidňující.

Na rozdíl od všech ostatních vůdců setrval Periklés u moci rok za rokem, desetiletí za desetiletím a svým klidným, nevtrávným přístupem otiskl ve městě svou nesmazatelnou stopu. Měl nepřátele, to bylo nevyhnutelné. Zůstával u moci tak dlouho, že ho mnozí obviňovali ze skrytého diktátorství.

Byl podezříván z ateismu; považovali ho za muže, jenž se vysmívá všem tradicím, což by vysvětlovalo jeho svéráznost. Nikdo ale nemohl nic namídat proti výsledkům jeho vedení.

A tak, když se toho odpoledne obrátil na Shromáždění, měl jeho názor na válku se Spartou největší váhu ze všech a davem to zašumělo v úzkostlivém očekávání jeho argumentace.

„Athéňané,“ začal, „můj pohled je stejný jako vždy. Jsem proti jakýmkoli ústupkům Peloponésanům, byť jsem si vědom, že entusiastické rozpoložení, v němž jsou lidé přesvědčeni o vstupu do války, nevydrží, když přijde na činy, a že smýšlení lidí se průběhem událostí mění.“ Připomněl jim, že spory mezi Athénami a Spartou by měly být řešeny prostřednictvím nezávislých arbitrů. Vyhovět jednostranným požadavkům Sparty by představovalo nebezpečný precedens. Kde by to skončilo? Jistě, otevřená bitva se Spartou na pevné zemi by byla sebevražda. Místo toho přišel se zcela novou formou vedení války – omezenou a obrannou.

Všichni obyvatelé žijící v dané oblasti se měli sestěhovat do opevněných Athén. „Ať Sparťané přijdou a zkusí nás vlákat do boje,“ řekl. „Ať poškozují naši půdu. Nevyprovokují nás. Nebudeme s nimi bojovat na pevnině. Díky přístupu k moři budeme schopni udržet zásobování města. Použijeme své námořnictvo a vyplníme jejich města na pobřeží. S postupem času budou stále víc zdeptaní absencí bitvy. Nutnost žít a zásobovat stálou armádu vyčerpá jejich prostředky. Jejich spojenci se mezi sebou budou hašterit. Válečná strana ve Spartě ztratí důvěru a nakonec bude uzavřen skutečný trvalý mír, to vše s minimálními výdaji a ztrátami na životech na naší straně.“

„Mohl bych vám uvést mnoho dalších důvodů,“ zakončil svůj proslov, „proč můžete neochvějně věřit v konečné vítězství, pokud se rozhodnete nepřítelžovat říši v průběhu války, vytrváte a nebudete se vystavovat jiným nebezpečím. Neobávám se strategie nepřítel, ale našich vlastních chyb.“ Novátorství toho, co navrhoval, rozpoutalo mohutnou diskusi. Ani bojovní, ani ti umírnění nebyli s jeho plánem spokojeni, ale jeho proslulost coby moudrého muže nakonec převážila a jeho strategie byla schválena. O několik měsíců později osudná válka vypukla.

Zpočátku vše neprobíhalo tak, jak Periklés předvídal. Sparťané a jejich spojenci nebyli stále frustrovanější z protahování války, ale jen získávali na troufalosti. To Athéňany zastrašilo, když viděli, jak nepřítel bezrestně ničí jejich zemi. Periklés byl ale přesvědčený, že pokud si Athéňané zachovají trpělivost, nemůže jeho plán selhat. Pak ale koncem druhého roku války nečekaná katastrofa způsobila totální zvrat – ve městě se rozšířila zhoubná epidemie. Při tolika lidech namačkaných v opevněném městě se rychle šířila, zabila víc než třetinu obyvatel

a zdecimovala řady armády. Nakazil se i Periklés, a když ležel na smrtelném loži, zažíval svou nejhorší noční můru: vše, co za tolik desetiletí udělal pro Athény, náhle přicházelo nazmar. Lidé upadali do skupinového blouznění a jejich jednotnost se zcela rozpadla. Kdyby Periklés býval přežil, téměř jistě by dokázal najít způsob, jak Athéňany uklidnit a se Spartou uzavřít přijatelný smír, nebo by upůsobil svou obrannou strategii. Na to ale bylo pozdě.

Athéňané pro svého vůdce kupodivu netruchlili. Vinili ho za epidemii a láteřili na neúčinnost jeho strategie. Nebyli už v rozpoležení, kdy by dokázali být trpěliví nebo ukáznění. Přežil svou dobu a jeho myšlenky byly v tu chvíli vnímány jako unavené reakce starého muže. Jejich náklonnost k Periklovi se obrátila v nenávisť. S jeho nepřítomností se politika ještě víc roztržila na různé frakce. Na oblíbeně získala válečnická strana těžící z rostoucí nevráživosti lidu vůči Sparťanům, kteří využili epidemie k posílení vlastních pozic. Bojovní zástupci slibovali, že se znovu chopí iniciativy a útočnou strategií Sparťany rozdrtí. Pro mnohé Athéňany tato slova znamenala velkou úlevu, uvolnění potlačovaných emocí.

Jak se město pomalu vzpamatovávalo z epidemie, podařilo se Athéňanům nabýt převahu a Sparťané je naléhavě žádali o mír. Athéňané chtěli svého nepřítele porazit úplně a ze své výhody vytěžit co nejvíc, zjistili však, že se Sparťané vzchopili a karta se obrátila. Rok za rokem se tak převaha přelávala ze strany na stranu. Násilí a zatrpkllost na obou stranách narůstaly. V jednu chvíli Athéňané zaútočili na ostrov Melos, spojence Sparty, a když se jeho obyvatelé vzdali, odhlavovali si Athéňané, že všechny jejich muže zabijí a ženy a děti prodají do otroctví. Za vlády Perikla se nic ani vzdáleně podobného nestalo.

Po mnoha letech nekonečného válčení pak v roce 415 před naším letopočtem několik athénských vůdců přišlo se zajímavým nápadem na to, jak zasadit protivníkovi definitivní úder. Na ostrově Sicílie získával na moci městský stát Syrakusy. Ten byl pro Sparťany klíčovým spojencem, který je zásoboval těmi nejdůležitějšími surovinami. Kdyby Athéňané se svým skvělým námořnictvem dokázali zorganizovat tažení a ovládnout Syrakusy, získali by dvě výhody: oblast by se připojila k jejich říši a připravili by Spartu o zdroje potřebné k prodloužení války. Shromáždění odsouhlasilo vyslání šedesáti lodí s patřičně velkou armádou na palubách, aby tento plán zrealizovala.

Nicias, jeden z velitelů jmenovaných pro tuto výpravu, měl značné pochybnosti o rozumnosti tohoto plánu. Obával se, že Athéňané podceňují sílu Syrakus. Detailně vysvětloval všechny možné negativní scénáře; vítězství by podle něj mohla zajistit pouze mnohem větší výprava. Chtěl celý plán rázně zastavit, jeho argumenty ale měly opačný účinek. Když je zapotřebí větší výprava, tak ji pošlou – sto lodí a dvojnásobek vojáků. Athéňané v této strategii cítili vítězství a nic je nedokázalo odradit.



V následujících dnech bylo možné v ulicích vidět Athéňany všech věkových kategorií, jak si kreslí mapy Sicílie a sní o bohatství, které poteče do Athén, a o pokoření Spartanů. Den, kdy loďstvo vyplouvalo, se proměnil ve velký svátek a nejužasnější podívanou vzbuzující posvátnou úctu – ohromná armáda zaplnila přístav, kam až oko dohlédlo, lodě krásně vyzdobené, vojáci ve třpytivých zbrojích seřazení na palubách. Byla to oslnivá přehlídka bohatství a moci Athén.

Jak měsíce ubíhaly, Athéňané netrpělivě vyhlíželi jakékoli zprávy o výpravě. V jednu chvíli to vypadalo, že díky ohromné velikosti své armády získaly Athény převahu a začaly s obléháním Syrakus. Na poslední chvíli ale dorazily posily ze Sparty a Athéňané se dostali do defenzivy. Nicias poslal Shromáždění dopis s popisem tohoto negativního zvratu událostí. Doporučoval buď ukončení výpravy a návrat armády do Athén, nebo okamžité vyslání posil. Athéňané nebyli ochotni uvěřit v možnost porážky a hlasovali pro vyslání posil – druhá armáda lodí téměř tak velké, jako byla ta první. V následujících měsících úzkost Athéňanů dosáhla nových rozměrů – protože nyní byl v sázce dvojnásobek a Athény si nemohly dovolit prohrát.

Jednoho dne jistý holič v athénské přístavní městě Pireu vyslechl od jednoho zákazníka zvěst, že athénská výprava, všechny lodi a téměř všichni muži, podlehl v bitvě. Tato zpráva se rychle roznesla po Athénách. Bylo těžké jí uvěřit, ale pomalu se šířila panika. O týden později se tato zpráva potvrdila a Athény se zdály odsouzené ke zkáze, finančně vyčerpané, bez lodí i mužů.

Jako zázrakem se Athéňanům podařilo neštěstí přestát. V průběhu několika následujících let se ale Athény, závažně vyvedené z rovnováhy ztrátami na Sicílii, potácely od jednoho problému k druhému, až nakonec v roce 405 před naším letopočtem utrpěly konečnou ztrátu a byly nucené souhlasit s tvrdými mírovými podmínkami Sparty. Jejich roky slávy, jejich velkolepá demokratická říše, Periklův zlatý věk byly navždy ztraceny. Muž, který držel na uzdě jejich nejnebezpečnější emoce – agresivitu, chamtivost, pýchu, sobectví – už byl příliš dlouho mimo scénu a jeho moudrost byla dávno zapomenuta.

**Vysvětlení:** Když Periklés zkoumal na počátku své kariéry politickou scénu, zaznamenal následující jev: Každá osobnost v athénské politice byla přesvědčená, že je racionální, že má realistické cíle a plány, jak jich dosáhnout. Všichni tvrdě pracovali pro své politické frakce a snažili se zvyšovat jejich moc. Vedli athénské armády do bitev a často se stavěli do jejich čela. Snažili se rozšiřovat říši a zajistit jí víc finančních prostředků. A když se jejich politické manévry nečekaně vymstily nebo války špatně dopadly, měli připravené vynikající zdůvodnění, proč se tak stalo. Vždy mohli obvinít opozici nebo v případě potřeby bohy. Když ale všichni tito muži byli tak racionální,

proč jejich taktiky přispívaly k takovému chaosu a sebedestruktivité? Proč byly Athény tak chaotické a jejich demokracie tak křehká? Proč se tam vyskytovalo tolik korupce a nepokojů? Odpověď byla prostá: jeho athénští spoluobčané nebyli vůbec racionální, jen sobečtí a vypočítaví. Jejich rozhodnutí se řídila jejich nejnižšími emocemi – touhou po moci, pozornosti a penězích. A za tímto účelem dokázali být velmi taktičtí a vychytralí, žádné z jejich machinací ale nevedly k ničemu, co by bylo trvalé nebo sloužilo obecným zájmům demokracie.

Perikla coby myslitele a veřejnou postavu trápilo, jak se z této pasti dostat, jak být skutečně racionální na scéně ovládané emocemi. Řešení, s nímž přišel, je v historii jedinečné a ohromně mocné ve svých důsledcích. Mělo by nám sloužit za vzor. V jeho pojetí musí lidská mysl něco uctívat, musí mít pozornost zaměřenou k něčemu, čeho si cení nade vše ostatní. Pro většinu lidí je to jejich ego; pro někoho jeho rodina, klan, jeho bůh nebo národ. Pro Perikla to byl *nous*, což je starořecké slovo pro „mysl“ nebo „inteligenci“. *Nous* je síla prostupující univerzem, jež vytváří smysl a řád. Lidská mysl je k tomuto řádu přirozeně přitahována; je zdrojem naší inteligence. Pro Perikla byl *nous*, jehož uctíval, ztělesněn v postavě bohyně Athény.

Athéna se zrodila z hlavy Dia, což se odráží i v jejím jméně – je spojením „boha“ (*theos*) a „mysli“ (*nous*). Athéna ale představuje velmi specifickou formu *nous* – neobyčejně praktickou, ženskou a zemitou. Je hlasem, jenž přichází k hrdinům ve chvílích potřeby a vyvolává u nich klidného ducha, zaměřuje jejich mysl k dokonalé představě vítězství a úspěchu a pak jim dodává energii k jejich dosažení. Navštívení Athénou bylo největším požehnáním a právě její duch vedl významné generály a nejlepší umělce, vynálezce a obchodníky. Pod jejím vlivem dokázali muž či žena vnímat svět naprosto jasně a konat tak, jak bylo v daném okamžiku nejprůhodnější. Athéňané vzývali jejího ducha, aby sjednotil město, aby mu přinesl prosperitu a produktivitu. Athéna ve své podstatě symbolizovala racionalitu, největší dar bohů smrtelníkům, protože jedině s ní bylo možné konat lidské činy s božskou moudrostí.

Aby mohl kultivovat svou vnitřní Athénu, musel Periklés nejdřív najít způsob, jak zvládnout své emoce. Emoce nás obracejí dovnitř, pryč od *nous*, pryč od reality. Přemítáme o své zlosti a svých nejistotách. Když se podíváme ven do světa a snažíme se řešit problémy, vnímáme záležitosti objektivem těchto emocí, které nám zamlžují rozhled. Periklés se učil nikdy nereagovat okamžitě, nikdy nedělat rozhodnutí pod vlivem nějaké silné emoce. Místo toho analyzoval své pocity. Když se blíž podíval na své nejistoty nebo zlost, zjistil, že nemají žádné skutečné opodstatnění a při pečlivém zkoumání ztratily na významu. Někdy se musel fyzicky vzdálit od rozvášněného Shromáždění

a uchýlit se do svého domu, kde setrval nepřetržitě celé dny a zklidňoval se. Pozvolna k němu přicházel hlas Athény.

Rozhodl se všechna svá politická rozhodnutí založit na jednom hledisku – co skutečně poslouží vyššímu zájmu Athén. Jeho cílem bylo sjednotit obyvatele prostřednictvím opravdové lásky k demokracii a přesvědčení o vyšší kvalitě athénské cesty. Takový standard mu pomáhal vyhýbat se pasti ega. Vedl ho k práci na zvýšení účasti a moci nižší a střední třídy, byť se taková strategie mohla snadno obrátit proti němu. Inspiroval ho k omezování válek, přestože to pro něj osobně znamenalo méně slávy. A nakonec ho vedl k jeho nejvýznamnějšímu rozhodnutí – k projektu budování veřejných staveb, jenž proměnil Athény.

Aby si v tomto cíleném procesu pomohl, otevřel mysl co nejvíce myšlenkám a názorům, a to i těm od svých oponentů. Představoval si všechny možné důsledky určité strategie, než se pro ni rozhodl. S klidným duchem a otevřenou myslí přišel s přístupem, jenž odstartoval jeden ze skutečných zlatých věků v dějinách. Jeden muž dokázal nakazit celé město svým racionálním duchem. Co se s Athénami stalo po jeho odchodu, hovoří samo za sebe. Výprava na Sicílii představovala vše, proti čemu se vždy vymezoval – rozhodnutí skrytě motivované touhou po ukořisťení většího území, zaslepené vůči možným důsledkům.

**Poučení:** Jako všichni se i vy o sobě domníváte, že jste racionální, ale nejste. Racionalita není schopnost, s níž byste se narodili, musíte si ji osvojit prostřednictvím cvičení a praxe. Hlas Athény jednoduše řečeno představuje vyšší sílu, jež ve vás právě teď existuje, potenciál, který můžete cítit ve chvílích klidu a soustředění, dokonalý nápad po dlouhém přemýšlení. Nejste s touto vyšší silou v přítomném okamžiku ve spojení, protože vaše mysl je zatížená emocemi. Stejně jako Periklés na Shromáždění jste infikováni vším tím dramatem rozvířeným ostatními. Soustavně reagujete na to, co vám lidé předkládají, a prožíváte přitom vlny nadšení, nejistoty a úzkosti, jež vám ztěžují soustředění. Vaše pozornost je unášena různými směry a bez racionálního standardu řídicího vaše rozhodování nikdy plně nedosáhnete cílů, jež jste si stanovili. Ve kterýkoli okamžik se to může změnit s jednoduchým rozhodnutím – kultivovat vlastní vnitřní Athénu. Racionality si pak budete cenit nade vše a bude vám sloužit jako průvodce.

Vášim prvním úkolem je podívat se na emoce, které neustále zamořují vaše myšlenky a rozhodnutí. Naučte se sami sebe ptát: Proč tahle zlost nebo rozhořčení? Odkud se bere ta neodbytná potřeba pozornosti? Při takovém podrobném zkoumání nad vámi vaše emoce ztratí nadvládu. Začnete přemýšlet sami za sebe, místo abyste pouze reagovali na to, co vám předkládají druzí. Emoce mají tendenci zužovat vnímání, nutí nás zaměřit se na jednu či dvě představy,

jež uspokojují naši bezprostřední touhu po moci nebo pozornosti, a které se obvykle obrátí proti nám. S klidným přístupem se můžete zabývat širokou škálou možností a řešení. Rozvážíte si vše dlouho předtím, než začnete konat, a opakovaně posoudíte své strategie. Tento hlas bude stále jasnější a jasnější. Když vás budou lidé zatěžovat svými nekonečnými dramaty a malichernými emocemi, nepřistoupíte na toto rozptylování, použijete svou racionalitu a svým myšlením se přenesete za ně. Stejně jako sportovec vytrvale získávající na síle díky tréninku, bude vaše mysl nabývat na flexibilitě a nezdolnosti. S jasným vnímáním a klidem budete nacházet odpovědi a kreativní řešení, jež si nikdo jiný nedokáže ani představit.

*Jako by u člověka hned vedle jeho já stálo ještě další. Jedno je vnímavé a racionální, to druhé je ale puzeno dělat něco dokonale nesmyslného a někdy velmi vtipného; a vy si najednou uvědomíte, že tu zábavnou věc, bůhví proč, toužíte udělat, tedy že chcete jakoby proti vlastní vůli. Přestože proti tomu bojujete ze všech sil, i tak to chcete.*

FJODOR DOSTOJEVSKÝ, VÝROSTEK

## Klíče k lidské přirozenosti

Pokaždé, když se v našem životě něco pokazí, přirozeně hledáme nějaké vysvětlení. Nenalézt příčinu toho, že se naše plány nezdařily nebo proč jsme se svými nápady náhle narazili na odpor, by pro nás bylo hluboce znepokojivé a naši bolest by to zesílilo. Ale při hledání příčiny se naše mysl obvykle točí kolem stejných typů vysvětlení: někdo nebo některá skupina mě záměrně poškodili, možná proto, že mě nemají rádi; zabrzdily mě velké nepřátelské síly zvenčí jako vláda nebo společenské konvence; dostalo se mi špatné rady nebo mi zatajili nějaké informace. A nakonec – v nejkrajnějším případě – to byla smůla a nešťastné okolnosti.

Taková vysvětlení obvykle zvýrazňují naši bezmoc. „Co jsem mohla udělat jinak? Jak jsem jen mohl předvídat, že se ke mně bude X chovat tak hrozně?“ Bývají také do jisté míry neurčitá, protože obvykle nemůžeme poukázat na konkrétní zákeřné činy druhých. Můžeme jen podezřívát nebo si je představovat. Tato vysvětlení obvykle zesilují naše emoce – zlost, frustraci, sklíčenost – v nichž se pak můžeme utápět a cítit se mizerně. Nejpodstatnější je, že naše první reakce je dívat se ven a hledat příčinu tam. Jistě, možná jsme zodpovědní za část z toho, co se stalo, ale největší měrou nám podrazili nohy jiní lidé

a nepřátelské síly. Tato reakce je ve zvířeti zvaném člověk hluboce zakořeněná. V dávných dobách bylo možné obviňovat bohy nebo zlé duchy. V současnosti jsme si zvykli dávat jim jiná jména.

Pravda je ve skutečnosti velmi odlišná. Nepochybně existují jedinci a vyšší síly, jež nás neustále ovlivňují, a ve světě je toho spousta, co nedokážeme kontrolovat. Co nás ale obecně primárně zavádí na scesti a nutí ke špatným rozhodnutím a nesprávným odhadům, je naše hluboce zakořeněná iracionalita, míra, do jaké je naše mysl ovládána emocemi. Nemůžeme si to uvědomovat. Je to náš slepý bod. Pro ilustraci tohoto slepého bodu se můžeme podívat na propad na burze v roce 2008, který může sloužit jako příklad všech variant lidské iracionality.

V období po tomto krachu se v médiích objevovala následující obecná vysvětlení toho, co se stalo: kolísání trhu a další faktory vedly těsně po roce 2000 k levným úvěrům, což způsobilo nárůst zadluženosti. Nebylo možné určit přesnou hodnotu obchodovaných vysoce složitých finančních derivátů, takže nikdo nedokázal skutečně určit míru zisků a ztrát. Existovala mazaná skrytá skupina zasvěcenců, kteří měli prostředky a cesty, jak manipulovat systémem pro rychlé zisky. Chamtiví věřitelé poskytovali půjčky i méně bonitním, tedy rizikovějším klientům toužícím po vlastních nemovitostech. Existovalo příliš mnoho vládních regulací. Vláda neměla dostatečný přehled. Počítačové modely a obchodovací systémy se vymkly kontrole.

Tato vysvětlení odhalují pozoruhodné popírání základní skutečnosti. Prvopočátkem krachu v roce 2008 bylo každodenní rozhodování milionů lidí, zda investovat, nebo neinvestovat. V každém bodě těchto transakcí se kupující i prodávající mohli stáhnout z těch nejrizikovějších forem investování, rozhodli se to ale neudělat. Spousta lidí varovala před bublinou. Jen pár let předtím krach obřího spekulativního investičního fondu Long-Term Capital Management přesně ukázal, jak by mohl nastat krach mnohem větší, který také poté nastal. Kdyby měli lidé lepší paměť, mohli si vzpomenout na bublinu z roku 1987. Kdyby něco věděli o historii, mohli si vybavit bublinu na burzovním trhu a krach z roku 1929. Téměř každý potenciální majitel vlastní nemovitosti je schopen pochopit rizika hypotéky bez nutnosti vložení vlastních prostředků a podmínky půjček s rychle rostoucí úrokovou sazbou.

Celá analýza ignoruje základní iracionalitu, jež řídila tyto miliony kupujících a prodávajících. Nechali se zaslepit vidinou snadného výdělku, která i u toho nejzasvěcenějšího investora vyvolávala emoce. Do situace vstoupili experti a studie na podporu myšlenek, jimž už lidé byli ochotni věřit – jako například pověstná tvrzení „tentokrát je to jiné“ a „ceny bydlení nikdy neklesají“. Mezi masami lidí se rychle rozšířil bezuzdný optimismus. Pak přišla

panika a krach a nepříjemná konfrontace s realitou. Místo, aby se lidé smířili s šílenstvím spekulací, které zahltilo úplně všechny a z chytrých lidí udělalo hlupáky, ukazovalo se prstem na vnější síly, na cokoli, jen aby se pozornost odvrátila od skutečného zdroje tohoto šílenství. Nejedná se o záležitost charakteristickou jen pro krach v roce 2008. Stejně typy vysvětlení byly stále dokola omílány po krachu v roce 1987 a 1929, po železniční mánii (Railway Mania) ve čtyřicátých letech 19. století v Anglii a jihomořské bublině (South Sea Bubble) ve dvacátých letech 18. století také v Anglii. Lidé mluvili o reformách systému; byly vydány zákony na omezení spekulací. A nic z toho nefungovalo.

Bubliny se objevují kvůli intenzivní emocionální přitažlivosti, kterou působí na lidi, a přehlušují tak veškeré schopnosti racionálního uvažování, jimiž by jedinec mohl disponovat. Podněcují naše přirozené sklony k chamtivosti, k touze po snadném zisku a rychlých výsledcích. Je těžké přihlížet, jak druzí vydělávají peníze, a sami zůstat stranou. Na planetě neexistuje žádná regulační síla, která by dokázala udržet lidskou přirozenost pod kontrolou. A protože se nekonfrontujeme se skutečným zdrojem problému, bubliny a krachy se stále opakují, dokud existují důvěřivci a lidé, kteří nejsou schopni chápat historii. Toto neustálé opakování zrcadlí opakování stále stejných problémů a chyb v našich životech, a tím formování negativních vzorců. Je těžké poučit se ze zkušenosti, když se nedíváme dovnitř na skutečné příčiny.

**Poučení:** Prvním krokem k tomu stát se racionálními je pochopit naši *zásadní iracionalitu*. Existují dva faktory, které by to pro naše ega měly učinit přijatelnějším: nikdo není výjimkou z tohoto nezvladatelného vlivu emocí na mysl, ani ti nejmoudřejší z nás, a iracionalita je do určité míry funkcí struktury našeho mozku a je vpletená do naší podstaty kvůli způsobu, jak zpracováváme emoce. Nad svou iracionalností téměř nemáme kontrolu. Abychom tomu porozuměli, musíme se podívat na vývoj emocí jako takových.

Po miliony let byly živé organismy svým přežitím závislé na jemně vyladěných instinktech. Ve zlomku vteřiny dokázal plaz vycítit nebezpečí a reagovat okamžitým ústupem ze scény. Mezi impulzem a reakcí nebyl žádný odstup. Potom se u některých zvířat toto vnímání pomalu vyvíjelo v cosi většího a delšího – v pocit strachu. Zpočátku se tento strach skládal pouze z vysoké úrovně nabuzení s uvolňováním určitých chemikálií a varoval zvíře před možným nebezpečím. S tímto nabuzením a pozorností, jež přicházela s ním, mohlo zvíře reagovat několika způsoby místo pouze jednoho. Mohlo se stát citlivějším vůči okolí a učit se. Zvýšily se jeho šance na přežití, protože se rozšířily jeho možnosti. Tento pocit strachu trval jen pár vteřin nebo ještě méně, protože rychlost byla zásadně důležitý faktor.

U sociálních tvorů toto nabuzení a pocity získaly hlubší a důležitější roli – staly se zásadní formou komunikace. Útočné zvuky nebo naježená srst mohly dávat najevo zlost a zahnat protivníka nebo signalizovat nebezpečí. Určité pozice nebo pachy odhalovaly sexuální touhu a připravenost. Pozice a gesta signalizovaly chuť hrát si. Určitá volání mláďat ukazovala hlubokou úzkost a potřebu návratu matky. U primátů tento systém získal na ještě větší komplikovanosti a spletitosti. Bylo prokázáno, že šimpanzové jsou schopni cítit kromě jiných emocí i závist a touhu po pomstě. Tato evoluce se odehrávala v průběhu stovek milionů let. V teprve nedávné době se u zvířat a lidí vyvinuly kognitivní (poznávací) schopnosti, jež kulminovaly ve vynálezu jazyka a abstraktního myšlení.

Jak potvrzují mnozí neurovědci, vedla tato evoluce k rozdělení mozku vyšších savců na tři části. Nejstarší je takzvaná plazí část mozku, jež ovládá veškeré automatické reakce regulující tělo. To je část instinktivní. Nad ní je starý savčí neboli limbický mozek řídící citění a emoce. A nejvyšší a nejmladší vývojovou částí mozku je neokortex, část kontrolující poznávání a u lidí řeč.

Emoce vznikají jako fyzické nabuzení, které má upoutat naši pozornost a způsobit, že si začneme pozorně všimnout něčeho kolem sebe. Začínají jako chemické reakce a pocity, které pak musíme přeložit do slov, abychom se je pokusili pochopit. Protože jsou ale zpracovávány v jiné části mozku než řeč a myšlení, bývá toto překládání často záludné a nepřesné. Například cítíme zlost na člověka X, zatímco skutečným zdrojem tohoto pocitu může být závist. Na podvědomé úrovni se cítíme vůči X méněcenní a chceme něco, co on či ona má. Závist je ale pocit, který nám vůbec není příjemný, takže si ji často vysvětlujeme jako něco přijatelnějšího – zlost, averzi, zatrpkllost. Nebo dejme tomu, že jsme jednoho dne frustrovaní a netrpěliví. Člověk Y nám zkříží cestu ve špatnou chvíli a my proti němu vystartujeme, aniž bychom si byli vědomi, že naše zlost je vyvolaná jinou náladou a vzhledem k jednání Y nepatřičná. Nebo řekněme, že máme skutečně zlost na člověka Z. Tato zlost je ale v nás, způsobená někým, kdo nás v minulosti hluboce zranil, například náš rodič. Svou zlost pak namíříme proti Z, protože nám tohoto jiného člověka připomíná.

Jinými slovy nemáme vědomý přístup k původu svých emocí a nálad, jež vyvolávají. Jakmile emoci cítíme, můžeme udělat jen to, že se ji pokusíme interpretovat, převést ji do řeči. Pověštinou to ale děláme špatně. Chytáme se vysvětlení, která jsou jednoduchá a vyhovují nám, nebo setrváváme ve zmatcích. Nevíme například, proč se cítíme sklíčení. Tento nevědomý aspekt emocí také znamená, že je pro nás obtížné se z nich poučit, zastavit nutkavé jednání nebo mu předcházet. Děti, které se cítily svými rodiči opuštěné, budou mít

tendenci vytvářet si vzorce opuštěnosti později v životě, aniž by si uvědomovaly důvod. (Viz Spouštěče z raného dětství na str. 46.)

Komunikační funkce emocí, pro sociální živočichy zásadní faktor, se pro nás také stává poněkud ošidnou. Dáváme najevo zlost, zatímco cítíme něco jiného, nebo na někoho jiného, druhý člověk to ale nemůže vědět, takže reaguje, jako bychom útočili přímo na něj, což může spustit řetězec nesprávných interpretací.

Emoce se vyvinuly za jiným účelem, než je poznávání. Tyto dvě formy vztažování se ke světu nejsou v našem mozku spojeny do jednoho celku. U zvířat nezatižených nutností překládat fyzické pocity do abstraktního jazyka fungují emoce hladce, jak by fungovat měly. Pro nás je odloučení našich emocí od poznávání zdrojem neustálého vnitřního napětí a utváří druhé emocionální já v našem nitru, jež funguje mimo naši vůli. Zvířata cítí strach krátce a pak je strach pryč. My u svých strachů setrváváme, zesilujeme je a necháváme je působit ještě dlouho po okamžiku nebezpečí, někdy dokonce až do stavu trvalé úzkosti.

Mnozí lidé by se možná rádi domnívali, že se nám nějakým způsobem podařilo zkotřit toto emocionální já pomocí našeho intelektuálního a technologického pokroku. Nevypadáme koneckonců tak násilnický, náruživě ani pověřivě jako naši předci. To je ale pouhá iluze. Pokrok ani technologie nás nepředělaly, pouze změnilly podoby našich emocí a typ iracionality, jenž se s nimi pojí. Například nové formy médií posílily prastarou schopnost politiků a dalších jedinců hrát na naše emoce, a to stále méně znatelnými a více sofistikovanými prostředky. Zadavatelé reklamy nás bombardují vysoce účinnými podprahovými sděleními. Naše soustavné připojení k sociálním médiím v nás vyvolává náchylnost k novým formám virálních emocionálních efektů. Tato média nejsou určena ke klidnému rozjímání. S jejich soustavnou přítomností máme stále méně a méně mentálního prostoru pro ustoupení o krok zpátky a přemýšlení. Jsme stejně infikováni emocemi a zbytečným dramatizováním jako Athéňané na Shromáždění, protože lidská přirozenost se od té doby nezměnila.

Slova *racionální* a *iracionální* mohou být samozřejmě velmi sugestivní, zatížená určitým konkrétním významem. Ty, kdo s nimi nesouhlasí, lidé vždy označují za „iracionální“. Potřebujeme jednoduchou definici, kterou bude možné uplatnit jako způsob co nejpřesnějšího posuzování rozdílu mezi těmito dvěma pojmy. Toto nám poslouží jako barometr: Neustále cítíme emoce a ty soustavně kontaminují naše myšlení a nutí nás stáčet se k myšlenkám, jež nám přinášejí potěšení a konejší naše ego. Není možné, aby naše sklony a pocity nebyly nějakým způsobem zapojeny do toho, co si myslíme. Racionální lidé si toho jsou vědomi a pomocí sebezkoumání a úsilí jsou schopni do určité míry odečíst své emoce od svého myšlení a omezit jejich působení. Iracionální lidé



takové povědomí nemají. Vrhají se do akce bez pečlivého zvážení možných důsledků a komplikací.

Můžeme vidět rozdíly v rozhodnutích a činech, jež tito lidé podnikají, a v důsledcích, které z toho plynou. U racionálních lidí se v průběhu času ukazuje, že jsou schopni dokončovat projekty, uskutečňovat své cíle, účinně spolupracovat s nějakým týmem a vytvářet něco trvanlivého. V životě iracionálních lidí se objevují negativní vzorce – opakující se chyby, zbytečné konflikty, které je pronásledují všude, kam se hnou, nikdy nerealizované sny a projekty, zlost a touha po změně, jež se nikdy nepromění v čin. Jsou emotivní a reaktivní a nejsou si toho vědomi. Každý je schopen dělat iracionální rozhodnutí, z nichž některá jsou způsobená okolnostmi, nad kterými nemáme kontrolu. A i ty nejemotivnější typy mohou přijít se skvělými nápady nebo krátce uspět díky odvaze. Jestli je člověk racionální nebo iracionální, je proto důležité posuzovat v průběhu času. Dokáže být dlouhodobě úspěšný a přicházet s více dobrými strategiemi? Je schopen se přizpůsobovat a poučit se z chyb?

Rozdíl mezi racionálním a iracionálním člověkem můžeme vidět také v určitých situacích, kdy je potřeba odhadovat dlouhodobé účinky a chápat, co je skutečně důležité. Například: Při rozvodovém řízení se svěřováním dítěte do péče dokáží racionální lidé odložit stranou vzájemnou nevráživost a zaujatost a berou v úvahu, co je z dlouhodobého hlediska v celkovém nejlepší zájmu dítěte. Iracionální lidé se nechají pohltnout silou boje proti partnerovi a dovolí, aby jejich rozhodování skryté řídila zatrpkllost a touha po pomstě. To povede ke zdlouhavým tahanicím a k poškozování dítěte.

Při najímání asistenta nebo hledání obchodního partnera budou racionální lidé jako své měřítko používat způsobilost dané osoby – dokáže zvládnout příslušný úkol? Iracionální člověk snadno podlehne kouzlu těch, kdo jsou šarmantní, kdo ví, jak žít jejich nejistoty, nebo kdo představují tak trochu výzvu či hrozbu, a přijmou je, aniž by si uvědomovali důvody. To povede k chybám a neefektivnosti, za něž bude iracionální člověk vinit druhé. V oblasti kariéry budou racionální lidé hledat pozice vyhovující jejich dlouhodobým cílům. Iracionální typy se budou rozhodovat na základě toho, jak moc peněz mohou okamžitě vydělat, co se domnívají, že si v životě zaslouží (někdy velmi málo), jak moc se budou moct v dané práci flákat nebo jak moc pozornosti by jim mohla daná pozice přinést. To je povede do kariérních slepých uliček.

Ve všech případech je rozdíl daný úrovní uvědomění. Racionální lidé dokáží ochotně přiznat své iracionální tendence a nutnost ostražitosti. Oproti tomu iracionální lidé začnou být při zpochybnění emocionálních kořenů jejich rozhodnutí vysoce emotivní. Nejsou schopni sami sebe podrobit zkoumání ani se učit. Vlastní chyby u nich vyvolávají stále defenzivnější postoje.

Je důležité pochopit, že racionalita není prostředkem k překonání emocí. I Periklés si cenil odvážných a dobrodružných činů. *Miloval* ducha Athény a inspiraci, kterou mu přinášel. Chtěl, aby Athéňané cítili lásku vůči svému městu a empatii vůči svým spoluobčanům. Představoval si stav rovnováhy – jasného chápání, proč se cítíme tak, jak se cítíme, vědomí si svých impulzů, abychom mohli uvažovat bez skrytého tlaku svých emocí. Periklés chtěl, aby energie vycházející z impulzů a emocí sloužila našemu myslícímu já. To byla jeho vize racionality a měl by to být i náš ideál.

Osvojit si racionálnost našťestí není složité. Je pouze zapotřebí seznámit se s procesem o třech krocích a projít si jím. Nejprve si musíme začít uvědomovat to, čemu budeme říkat *iracionalita nízké úrovně*. To je fungování neustálých nálad a pocitů, jež prožíváme pod úrovní vědomí. Když plánujeme nebo činíme rozhodnutí, nejsme si vědomi, jak hluboce tyto nálady a pocity ovlivňují průběh tohoto procesu. Vytvářejí v našem myšlení výrazné předpojatosti, jež jsou v nás tak hluboce zakořeněné, že důkazy o nich nacházíme ve všech společnostech a všech historických obdobích. Tyto předsudky překrucují realitu a vedou k chybám a neúčinným rozhodnutím, které nám komplikují život. Pokud si je uvědomíme, můžeme začít vyvažovat jejich účinky.

Zadruhé musíme pochopit podstatu toho, čemu budeme říkat *iracionalita vysoké úrovně*. Ta se objevuje, když něco rozjitří naše emoce – obecně nějaké tlaky. Když uvažujeme o své zlosti, rozrušení, rozhořčení nebo nedůvěře, zesílí do reaktivního stavu – vše, co vidíme nebo slyšíme, je interpretováno přes tuto emoci. Stáváme se citlivějšími a náchylnějšími k dalším emotivním reakcím. Netrpělivost a roztrpčení mohou přejít ve zlost a hlubokou nedůvěru. Tyto reaktivní stavy vedou lidi k násilí, manickým posedlostem, nekontrolovatelné chtivosti nebo touze ovládat druhého člověka. Tato forma iracionality je zdrojem závažnějších problémů – krizí, konfliktů a katastrofických rozhodnutí. Pochopení, jak tento typ iracionálnosti funguje, nám umožní rozpoznat reaktivní stav, jakmile nastane, a stáhnout se, než uděláme něco, čeho bychom následně litovali.

Zatřetí si potřebujeme ustanovit jisté strategie a cvičení, jež posílí naši myslící část mozku a dají jí ve věčném boji s emocemi větší sílu.

Následující tři kroky vám pomohou vykročit na cestu k racionálnosti. Je moudré začlenit všechny tři do vašeho studia a praxe v oblasti lidského charakteru.